L'heure est à la mise au point de la GRC



PAR JIM CARROLL

Votre entreprise tire-t-elle le maximum de sa GRC? Il est probable que vous puissez améliorer votre système de GRC

Il y a quelques mois, j'ai reçu un appel du service de recouvrement d'une grande entreprise de service concernant un compte « en souffrance » pour un logement que j'avais loué.

Apparemment, je n'avais pas payé le compte, mais la raison était que je ne l'avais jamais reçu. Il avait été envoyé par erreur au propriétaire du logement qui, évidemment, était parti pour l'hiver. J'ai demandé à la préposée au téléphone de m'envoyer une copie du compte, disant que je le paierais immédiatement. Pas possible, m'a-t-elle dit, il fallait que je paye au téléphone, immédiatement, sous peine de voir mon service interrompu le lundi suivant.

> ***En majorité, les compagnies qui ont implanté la GRC l'ont abordée comme un projet de technologie plutôt qu'une stratégie d'entreprise clé ... La technologie est un élément minime de l'équation – la GRC implique vraiment un changement important de la culture d'entreprise.***

Je n'avais pas le choix! J'ai donc payé le compte sur-le-champ.

Mais l'attitude de la préposée à l'égard d'une demande que je considérais comme raisonnable m'a si irrité que j'ai envoyé des messages de mécontentement au service des relations publiques de l'organisation. J'ai ensuite annulé tous les services que me procurait la compagnie, et décidé que je ne verserais jamais plus un sou, j'étais à ce point furieux.

Ce qui m'a surtout fasciné, c'est le fait que cette entreprise soit bien connue pour son logiciel de gestion de relations-clients (GRC). Elle avait annoncé que son système avait pour but de fournir une expérience « délectable au client ». Si son système de GRC avait été utilisé efficacement, cette expérience négative ne serait jamais arrivée. La représentante du service de recouvrement aurait consulté mon « fichier client » avant de me téléphoner et aurait découvert que j'étais un client fidèle depuis dix-huit ans. Elle aurait vu que je n'avais jamais fait de paiement en retard et que j'avais toujours une excellente cote de solvabilité, pour conclure ensuite qu'elle avait intérêt à adopter une approche raisonnable avec moi.

Alors que s'est-il passé? Je soupçonne une de deux choses – soit que le système de GRC bien vanté ne contenait pas l'information qui aurait été utile dans cette situation. Ou, plus probablement, que personne ne s'est donné la peine de conseiller au service de recouvrement de réviser leurs procédés de travail quotidiens et leur culture pour faire des données de GRC un composant clé de leur approche avec les clients. Autrement dit, une erreur au niveau des données ou des procédés liés à la GRC a ruiné la relation avec le client plutôt que de l'améliorer.

Quelle que soit la raison, c'est là un exemple qui explique comment, après une publicité tapageuse initiale, GRC est presque devenu un mot sale. La GRC représente effectivement des affaires énormes. L'Association canadienne du marketing a découvert, dans un sondage, que 80 % des moyennes et grandes entreprises canadiennes avaient en place un projet de GRC. La vision qui les avait séduites semblait simple. La GRC semblait être une solution miracle qui assurerait la fidélité instantanée du client, un chiffre d'affaires accru et une diminution colossale des plaintes des clients.

La publicité, peut-être plus qu'une stratégie d'entreprise, a motivé l'achat de

logiciels de GRC. C'est pourquoi le marché mondial est passé de 2,1 milliards de dollars de ventes en 1999 à 3,7 milliards de dollars en 2001 selon le Gartner Group. Par employé, c'est là un investissement plutôt important, puisque selon Gartner, ça coûte de 28 000 $ à 40 000 $ US pour munir un seul représentant d'outils de GRC efficaces, et au moins 35 000 $ pour appliquer la fonctionnalité à un agent d'un centre d'appels.

Le sondage de l'ACM a néanmoins révélé que seulement 6 % des entreprises qui ont mis en oeuvre la GRC ont constaté un RCI positif. Les autres ne savent même pas quand la GRC sera rentable – 54 % s'attendent à la rentabiliser « à un moment donné » au cours des prochaines années, et 40 % disent ne pas même savoir si elle sera éventuellement profitable.

Ces chiffres ne devraient pas surprendre car il est évident qu'un grand nombre de compagnies n'ont pas grandement réfléchi à la GRC, sauf pour écrire un bon de commande. Un autre sondage effectué par l'Insight Technology Group a révélé que 52 % des entreprises américaines qui avaient acheté un logiciel de GRC ne s'étaient pas donné la peine, avant le projet, d'établir des directives pour obtenir un bon RCI. Le résultat, c'est que les choses ont mal tourné en peu de temps. Le cabinet d'étude McKinsey a découvert que 48 pour cent des applications de GRC à petite échelle et 65 % à grande échelle sont interrompues avant même que leur plein potentiel ne soit réalisé. Selon le Gartner Group, jusqu'à 55 % de ces projets peuvent être considérés comme des échecs.

Ces chiffres sont plutôt alarmants. Veulent-ils dire que la GRC était seulement un mythe que les entreprises de logiciels ont vendu au monde des affaires? Est-ce signe que les compagnies devraient abandonner la GRC comme stratégie?

Absolument pas. Ce que l'on sait, c'est qu'en majorité, les compagnies qui ont implanté la GRC l'ont abordée comme un projet de technologie plutôt qu'une stratégie d'entreprise clé. Trop de gens ont cru qu'ils n'avaient qu'à acheter et à installer un logiciel de GRC pour qu'un miracle se produise. Mais la technologie est un élément minime de l'équation – la GRC implique vraiment un changement important de la culture d'entreprise.

Ce n'est pas le moment d'abandonner la GRC. L'heure est plutôt à la mise au point de la GRC, en établissant ou en rétablissant les principales stratégies d'entreprise qui la sous-tendent et en apportant les changements culturels qu'elle nécessite.

Le fait est que la GRC n'est pas seulement une base de données sur les interactions avec le client et les transactions de vente – c'est une attitude. La première règle, que vous adoptiez la GRC pour la première fois ou que vous essayiez de redonner vie à un projet existant, c'est de commencer avec la stratégie.

Essayez-vous d'accomplir des buts clairement définis et, le cas échéant, comment divers outils de GRC pourraient-ils vous aider à cet égard? Le flux de clients est-il important dans votre industrie? Comment la GRC pourrait-elle vous aider à minimiser ce flux en fidélisant davantage la clientèle acquise? Votre entreprise pourrait-elle faire de la vente réciproque pour augmenter son revenu et, dans l'affirmative, comment la GRC pourrait-elle propulser ce genre de vente? Votre industrie est-elle sujette à un très grand nombre de plaintes de clients et, le cas échéant, la GRC pourrait-elle transformer ces plaintes en occasions? Ce sont là quelques-unes des questions stratégiques qu'une organisation a besoin de se poser.

Puis, pour que le projet porte fruit, une organisation doit comprendre que la GRC implique une modification de ses politiques et procédures internes, ce que seule une gestion soigneuse du changement peut accomplir. Les gens vont immédiatement vouer une initiative de GRC à l'échec s'ils ne comprennent pas la raison du système et ses objectifs, ou s'ils se méfient de son intention. Le fait est que les gens n'aiment pas le changement et qu'un projet de GRC peut souvent nécessiter beaucoup de travail additionnel. Les gens ne veulent pas faire d'efforts additionnels à moins d'en retirer quelque chose – c'est pourquoi la communication est si importante. D'autant plus qu'un système de GRC efficace démolit les silos et autres obstacles au partage d'information, ce qui n'est pas facile à faire.

Étant donné le niveau massif de changement culturel que la GRC introduit dans une organisation, elle ne peut être pilotée que par la haute direction. Et ce n'est pas le cas. Le sondage de l'ACM indique, par exemple, que la participation du PDG se limitait à 12 % des projets. Dans la vaste majorité des autres projets, c'est le VP du marketing ou des ventes qui a été le fer de lance. Cela garantit presque que l'initiative ne bénéficiera jamais de l'appui général qu'un changement culturel aussi fondamental exige, et explique pourquoi les taux d'échec des initiatives de GRC sont si élevés. Si l'initiative de GRC n'est pas propulsée par votre PDG et votre conseil, il est temps qu'ils la prennent en mains.

Il est clair que les entreprises canadiennes ont appris de dures leçons au cours des dernières années. Mais ce n'est pas le moment d'abandonner la GRC. L'heure est plutôt à la mise au point de la GRC, en établissant ou en rétablissant les principales stratégies d'entreprise qui la sous-tendent et en apportant les changements culturels qu'elle nécessite. ■